

THE BALANCED SCORECARD

BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD O TABLERO DE CONTROL EMPRESARIAL

- **Transformación de la visión (a futuro) en objetivos totalmente medibles.**
- **Alineación adecuada de toda la empresa.**
- **Optimización de las comunicaciones empresariales.**
- **Estimulación de la Planeación Estratégica.**
- **Proporciona una estructura a la estrategia empresarial.**
- **Mantiene su estrategia a la vista y como punto central de generación de estadísticas de alto valor.**
- **Mejor gestión de la información.**

Medir el desempeño de una organización, ya sea pública o privada, es la clave para optimizar su estrategia y alcanzar el éxito. La metodología **Balanced Scorecard** o Cuadro de Mando Integral permite hacer un seguimiento constante y continuo de la gestión organizacional gracias a que proporciona herramientas que ayudan a consolidar y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Es por esta razón, que aquí en Pensemos, queremos mostrarle 7 de los beneficios de medición que le brindará implementar la metodología BSC en su organización ¡Acompáñenos!

¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

Para iniciar vale la pena repasar los fundamentos acerca del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como se le conoce en español. El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología utilizada para administrar y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

El método del BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión

(nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Beneficios de medición del Balanced Scorecard para su organización

1. Transformación de la visión en objetivos medibles

Una de las funciones principales de metodología BSC consiste en traducir la visión de la organización en acciones concretas que puedan desarrollarse y medirse. Con este fin, una de las herramientas más importantes que introduce el Cuadro de Mando Integral son los indicadores (KPI's) que ayudan a ligar la estrategia de una organización con los planes de acción. Es decir, son los indicadores los que ayudan a monitorear de forma concreta el desempeño de los objetivos de la organización. Los indicadores ayudan a medir la gestión, de modo que ayudan también en la optimización de esta, pues apoyan la implementación de las estrategias correctas para el cumplimiento de las metas. Los indicadores miden y ayudan a corregir errores en la estrategia.

Esto quiere decir que una de las principales cualidades de la metodología consistirá en dejar de lado la abstracción de la visión de una organización y convertirla en iniciativas estratégicas o planes de acción que podrán ser medidas y ajustadas según las necesidades que se vayan creando.

Desde el punto de vista de medición, el BSC implementa indicadores para cada una de las iniciativas estratégicas. Los indicadores son una herramienta de medición que permite tener claridad sobre aspectos específicos de la ejecución de las iniciativas y del cumplimiento de metas. la revisión periódica de los indicadores es fundamental para reajustes en la estrategia y optimización de la gestión.

2. Alineación de toda la estrategia

Como mencionamos anteriormente, el BSC permite traducir la visión de una organización en acciones concretas que ayudan al cumplimiento de metas. La metodología alinea todos los elementos que componen la planeación estratégica: Los indicadores están alineados con las iniciativas estratégicas, del mismo modo que las iniciativas lo están con los objetivos y las líneas estratégicas. ¿Qué quiere decir esto? que los esfuerzos de toda la organización están debidamente concentrados y alineados hacia la misma búsqueda de cumplimiento de metas. La configuración de un mapa estratégico organiza la estrategia de una organización en relaciones causa-efecto lo que fortalece el trabajo conjunto de todos los miembros pues evidencia las relaciones entre los esfuerzos de unos y otros.

3. Optimización de la comunicación entre miembros de la organización

La implementación de la metodología Balanced Scorecard está acompañada de la creación de un mapa estratégico que permite una representación visual de toda la estrategia de la organización. ¿Por qué el mapa estratégico es beneficioso desde el punto de vista de medición? Porque permite la comunicación de forma sencilla de la estrategia con todos los miembros de la organización, lo que implica que todos tendrán claridad sobre la visión. Asimismo, si la comunicación interna se optimiza, cada miembro podrá transmitir de forma más eficiente el avance que ha tenido en sus labores en relación con el cumplimiento de metas. En este sentido, el seguimiento de actividades es mucho más efectivo y se puede tener certeza de cuáles son específicamente las actividades que están retrasando el desempeño de la organización.

4. Estimulación de transformaciones estratégicas

Uno de los beneficios más importantes del BSC, y al que no suele dársele mucha relevancia, es la capacidad de aprendizaje que promueve. La metodología del Cuadro de Mando Integral fortalece el aprendizaje por medio de lo que se conoce como el “double-loop

learning” o aprendizaje de doble bucle en español. Usualmente, cuando una organización detecta un error en alguna de sus operaciones la corrige inmediatamente, pero no suele investigar por qué ha existido esta falla, es decir, no se remite a lo estructural sino que únicamente soluciona lo operacional. El aprendizaje de doble bucle promueve la reflexión basada en las experiencias previas, por lo que su resultado será realizar cambios, incluso, a los mismos pilares estratégicos para optimizar el funcionamiento global de la organización.



Que la metodología BSC promueva el aprendizaje de doble bucle finalmente conducirá a que las organizaciones que la implementen no teman hacer transformaciones de fondo a sus iniciativas o indicadores estratégicos, pues constantemente existirá una revisión experiencial del comportamiento de la organización y se

fomentará un crecimiento basado en el cambio y en la introducción de acciones de mejora periódicas.

5. Da estructura a su estrategia

Las organizaciones con frecuencia hablan sobre el desempeño organizacional (y la estrategia) de maneras muy variadas, algo que contrasta con lo que ocurre en otros ámbitos de gerencia como lo es la gestión de recursos humanos o financiera. En consonancia con ello, existen muchos enfoques diferentes para la gestión y la ejecución estratégica. El Balanced Scorecard es una forma estructurada y lógica de ayudar a los líderes de su organización a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender. Esta metodología ayuda a mantener sus objetivos en el centro, usa mediciones específicas para seguir el progreso y hace seguimiento a las iniciativas estratégicas para rastrear acciones, esta es una estructura que los que usan el BSC conocen y aman.

6. Mantiene su estrategia a la vista y como foco de la generación de estadísticas

Todos hemos vivido la frustrante circunstancia en que nuestra organización construye un minucioso plan estratégico, para luego imprimirlo, encuadernarlo, y luego nunca volverlo a ver. Dentro del BSC es esencial realizar la revisión periódica de su estrategia, y esto solo puede hacerlo si su estrategia está organizada como lo mencionamos arriba. Las reuniones de análisis estratégico o RAEs en forma mensual o trimestral, combinadas con una actualización anual de la estrategia, le garantizarán que vuelva a referenciar su estrategia con regularidad y la vuelva el foco de su proceso de generación de estadísticas e indicadores clave. El proceso de revisión de la estrategia le dará vida a la misma y hará que ella haga parte de la forma en que administra su organización. Además, sabrá cuál es el estado actual de cumplimiento en la ejecución de la misma, con lo cual estará en una mejor posición para cumplir sus objetivos.

7. Mejor gestión de la información

El Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a diseñar indicadores clave de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos. Esto asegura que la organización y cada una de sus áreas están midiendo lo realmente importante. Con base en nuestra experiencia, hemos encontrado que las organizaciones que aplican el BSC tienden a tener procesos de gestión de la información de alta calidad y presentan un mejor proceso de toma de decisiones.

Desventajas del Balanced Scorecard

1. Existe una cantidad de información que puede ser abrumadora

A pesar de que se trata de una metodología bastante estructurada y con una lógica definida, existe un alto volumen de información sobre el tema que puede resultar confusa. Ten en cuenta que si tratas de aprender el método con el quinto libro de Norton y Kaplan, es probable que te sientas sobrecargado y con poca claridad sobre el camino a seguir.

2. La estrategia no se puede copiar a partir de ejemplos

Si bien es cierto que solemos aprender a través de ejemplos, la realidad es que la estrategia es única para cada ejemplo. Por ello se puede iniciar con un ejemplo, pero rápidamente se encontrará tomando distancia

3. Requiere un fuerte patrocinio por parte de los líderes para tener éxito

El factor de éxito más importante al momento de desplegar una iniciativa del Cuadro de Mando Integral o BSC es contar con el apoyo de los líderes de la organización.

4. Puede parecer una metodología muy rígida

Hemos presenciado casos en que el BSC no es la mejor herramienta para asegurar la ejecución de la estrategia, ya sea porque la cultura o la manera en que se toman decisiones no se ajusta a la estructura lógica que le da el cuadro de mando integral.

5. Puede ser muy difícil mantener a todos en la misma página

Hemos visto incontables organizaciones que intentan administrar su cuadro de mando integral en Excel o PowerPoint y terminan perdiendo su tiempo. Estamos seguros de que no es su culpa. Administrar el BSC en Excel puede generar problemas de precisión de la información, de control de versiones y al integrar la información de las 15 áreas de negocio de la compañía. Adicionalmente, aunque Excel es una herramienta que parece gratuita, hay una serie de costos ocultos (como el costo asociado con los errores de ingreso de datos o el costo de un proceso de revisión manual). Cuando suceden estas cosas, es probable que los líderes vean el Balanced Scorecard como la fuente del problema en lugar de la herramienta utilizada para resolverlo.

A modo de conclusión, es necesario tener en cuenta que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral no solo ofrece beneficios en términos de medición, el BSC no es solo un conjunto de KPI's. También ofrece beneficios de fondo para la estrategia, optimiza la comunicación, la ejecución y el seguimiento. La metodología Balanced Scorecard permite un análisis completo de muchos elementos que componen el funcionamiento de una organización.

Los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, proponen a los directivos empresariales de cualquier tipo de organización, la utilización de esta teoría de vanguardia, ya comprobada a nivel mundial, que denominan "The Balanced Scorecard" para lograr que la organización en cuestión pueda motivar a su personal y alcanzar los objetivos de la misión empresarial, no siendo solamente un sistema de medición que canaliza aspectos sinérgicos, habilidades gerenciales y conocimiento puntual dirigido a alcanzar las metas fijadas a largo plazo.

Este estudio se hizo con la firme convicción de que los métodos para medir el desenvolvimiento empresarial, basados en principios de diagnóstico financiero, que con el tiempo se vuelven obsoletos. Realmente lo que se busca es crear un Valor Económico Agregado (EVA – Economic Value Added). Se analizan una serie de conceptos incluyendo el valor de las acciones, medidas de calidad y productividad y nuevas formas de retribución, de tal manera que los involucrados rápidamente se enfocan en el control multidimensional proponiendo diferentes alternativas a las necesidades.

Para mayor referencia consultar “The Balance Scorecard – Measures that drive performance” Harvard Business Review.

Muchas empresas han estado tratando de mejorar sus rendimientos a través de reducción de costos y gastos, mejoramiento de la calidad y más rápidos tiempos de respuesta, pero SIN identificar el verdadero proceso estratégico, es decir, han fracasado estratégicamente hablando.

La aplicación práctica ha revelado que los Presidentes (CEO) y Directores de empresa que han utilizado el BS, no solamente aclararon y comunicaron efectivamente la estrategia empresarial, sino que además, administraron adecuadamente las estrategias empresariales llegando al verdadero “corazón” del sistema administrativo, gerencial y directivo.

Las empresas que adoptaron este sistema como lo son Brown & Energy Services, Metro Bank, National Insurance, Pioneer Petroleum, entre otras han tenido un gran éxito financiero y social, ya que entre otros aspectos han establecido metas tanto individuales como de grupo, sueldos y salarios justos, planeación, retroalimentación y aprendizaje estratégico.

Adicionalmente he tenido la oportunidad de comprobar en empresas tales como Chrysler de México, General Motors de México, Contraloría de la Federación (México), entre otras muchas organizaciones, ya están aplicando esta filosofía.

METODOS DE DIAGNÓSTICO Y DE ADMINISTRACIÓN EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN.

Imagine Ud. que, al entrar a la cabina de un moderno jet comercial observa solo un instrumento, que solo mide la velocidad aeronáutica y altitud.

Usted se preguntaría acerca de los instrumentos para medir la altitud, combustible, estabilidad, flaps, tren de aterrizaje, etc.

El piloto del jet les contestaría que todos los instrumentos que mencionaron son muy importantes, pero que en ese momento, solo se está midiendo la velocidad y la altitud, ya que ese es el objetivo actual. En otro vuelo se enfocará a observar el consumo de turbosina. En resumen el piloto solo se está concentrando en una sola variable. Es un hecho que usted no abordaría un avión bajo estas condiciones.

Si trasladamos este hipotético ejemplo a una empresa donde existen variables internas y externas sumamente complejas, como lo son todos los instrumentos de un jet, las empresas urgentemente necesitan “instrumentación” sobre muchos aspectos empresariales, para guiar a buen destino a la empresa. El BSC precisamente proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar exitosamente en el futuro sumamente competido.

EL BSC traduce la misión empresarial en una serie de medidas de rendimiento que permiten medir la actividad empresarial. EL BSC enfatiza cómo alcanzar los objetivos financieros y la capacitación de quienes lo harán posible. El BSC se basa en cuatro áreas básicas:

1. Aspectos Financieros
2. Clientes.
3. Proceso Interno de la Organización.

4.

Uno de los aspectos mas importantes de la actualidad es la competencia empresarial a través de la INFORMACIÓN, y propongo la utilización de sistemas Enterprise Resourcing Planning como SAP, JD Edwards, etc.

De 1950 a 1975 las empresas tuvieron éxito en economías de escala y tecnología, como lo hicieron General Motors, Dupont, General Electric, entre otras, sin embargo, en la actualidad hay que utilizar la nueva tecnología para convertirla en nuevos Activos que generen más producción y eficiencia.

Un resumen de medidas financieras tales como Retorno de Capital (ROI), que ayuda a generar un uso productivo y monitoreo de la eficiencia empresarial, es decir, el uso de medidas financieras y de capital físico, ayudan a crear mas dividendos para los accionistas. Por citar algunos sectores como los de transporte, comunicación, abastecimientos, financieros, de salud pública subsistieron por décadas sin tener prácticamente competidores. Esta nueva era de nuevas capacidades para ser competitivos y exitosos.

La habilidad de las empresas en movilizar y explotar sus activos tangibles e intangibles has sido un factor decisivo para el éxito, más que administrar activos tangibles, como por ejemplo:

- **Desarrollar buenas relaciones con clientes y mantenerlos cautivos, así como atraer a nuevos clientes y nuevos sectores de mercado.**
- **Introducir nuevos productos y servicios que piden diferentes sectores del mercado.**
- **Proveer productos y servicios de alta calidad a la medida del cliente, a bajo costo y entrega en tiempo récord.**
- **Aprovechar a su máximo las habilidades gerenciales de cada de uno de los miembros de la empresa, a través de la**

motivación y continua mejora en habilidades, calidad y tiempos de respuesta.

- **Explotación de información tecnológica, base de datos y nuevos sistemas informáticos.**

En esta nueva era de la información, las empresas están trabajando sobre nuevos esquemas:

FUNCIONES INTERRELACIONADAS: Esto significa que en la era industrial las empresas fueron altamente competitivas debido a sus habilidades funcionales y especialización en manufactura, compras, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización dio beneficios substanciales, pero a través del tiempo, esto que fue ventaja ahora se ha convertido en ineficiencias, la ya no comunicación interdepartamental y muy lento tiempo de respuesta.

La era de la información requiere especializaciones, rapidez de decisiones, eficiencia y sobre todo calidad del proceso de integración de los negocios.

INTEGRACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES

En la era industrial las empresas trabajaban con sus clientes y proveedores a través de transacciones impersonales y lejanas. En la era de la información nos permite ahora la integración de abastecimientos, producción y embarque originados por los pedidos de los clientes, no por planes de producción. Un sistema integrado que conecte las órdenes de clientes, con los proveedores de materia prima y producción que permite realizar grandes mejoras en minimización de costos, mejoramiento de calidad y tiempos de respuesta.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la era industrial, las empresas prosperaban a través de ofrecer a su clientela bajos costos a través de la estandarización de productos y servicios, por ejemplo, cuando Henry Ford decía: "...si Ud. quiere comprar uno de mis autos, solo lo podrá comprar en color negro que es el que a mi me gusta". En la era de la

información ésto ya no puede existir, las empresas y prestadores de servicios profesionales y de cualquier tipo, deben adaptarse a las necesidades de la clientela, logrando así la diversificación de segmentos de mercado, sin que se tenga que pagar un alto costo por la gran variedad de productos y servicios y el bajo volumen de operaciones.

ECONOMIA DE ESCALA

Las fronteras ya no son mas una barrera que impidan la competencia empresarial. Ahora las más eficientes son las que se quedan con el mercado. En la era de la información, se compete contra las mejoras empresas del mundo. Se necesitan ahora grandes inversiones para fabricar nuevos productos y servicios que son requeridos por el mercado. Ahora, más que nunca, se tienen que combinar la eficiencia y ventajas competitivas en general, con una gran sensibilidad de mercadeo.

INNOVACIÓN

Cada vez es menor el ciclo de vida de un producto. Las ventajas competitivas de los productos ahora ya no son garantía de que sigan siendo líderes en la siguiente plataforma tecnológica. Ahora la tecnología de vanguardia debe darse magistralmente para anticiparse a las necesidades de los clientes incluyendo a aquellas empresas que fabrican productos de larga duración, es decir, ahora la mejora continua tanto en procesos como en productos con calidad es un factor crítico para el éxito a largo plazo.

CAPACITACION LABORAL

En la era industrial el mercado laboral se manejaba tradicionalmente en dos grupos, unos, los profesionistas con posiciones directivas y otros, que eran aquellos que producían y embarcaban los productos. Esta mano de obra directa era una de las variables más importantes en la producción utilizando solo sus habilidades físicas más que intelectuales. Con la automatización este segmento laboral tendió a disminuir drásticamente y se amplió el segmento laboral dedicado a mejorar funciones analíticas en áreas como ingeniería, mercadeo, administración, entre otras. Estas personas eran evaluadas en función a sus

sugerencias de cómo mejorar calidad, reducir costos, minimizar tiempos de respuesta. En la fábrica de motores de Ford Motor Co. había un lema que decía que, las máquinas estaban diseñadas para trabajar automáticamente, pero que la función principal de la gente era **PENSAR**, resolver problemas, asegurar la calidad total, no solamente tenían que estar viendo como trabajaban las máquinas. Dicho de otra manera, se pensó en la gente, como la “resolvedora de problemas”. Invirtiendo en la gente, explotando su conocimiento, son variables que han sido determinantes en la era de la información y entre otros aspectos las empresas ahora están invirtiendo en:

- **Calidad Total**
- **Just in Time**
- **Competencia basa en la rapidez**
- **Nuevas empresas creadas por necesidades de los clientes**
- **Actividades basadas en los costos gerenciales.**
- **Poder laboral**
- **Reingeniería**
- **Sistemas ERP**

Cada uno de estos programas ha demostrado un éxito, con Consultores, “gurús empresariales”, etc., sin embargo, a través del tiempo estos programas han fracasado o han sido fragmentados, ya que carecieron de lo más importante que es la interrelación y conexión con la misión empresarial, no solamente para la obtención de ciertas utilidades proyectadas. Se requiere mejores controles y sistemas de administración para ser mas competitivos, poseer mas tecnología y estar mejor preparados para manejar las variables futuras, mismas que no pueden solo administrarse por un buen sistema del control financiero basado en los éxitos del pasado.

MODELOS TRADICIONALES DE CONTABILIDAD FINANCIERA

Normalmente se producen Estados Financieros Trimestrales (Quarters, no significando que no se elaboren los mensuales, pero que en EUA se consoliden trimestralmente) y uno anual, para ser

discutidos por los Directivos empresariales estadounidenses. Sin embargo los EF, no reflejan los activos intangibles, que son ahora lo mas importante de corazón de las empresas como por ejemplo: los activos intelectuales, la alta calidad de productos y servicios, motivación laboral, respuesta a procesos internos, motivación y habilidades de los empleados, satisfacción y lealtad hacia la organización por parte de sus clientes.

Siendo realistas no es fácil medir financieramente las capacidades personales, motivación y flexibilidad, lealtad de los clientes, bases de datos que todo ligado pueda ser representado en los Estados Financieros. Al lograr lo anterior se tendrá una mejor base para ser competitivos en el mercado actual y del futuro.

THE BALANCED SCORECARD

El choque entre la tendencia a construir sobre la base de capacidades competitivas y el inamovible hecho de tener los costos históricos ha dado origen al BALANCED SCORECARD.

El BS si conserva los resultados mostrados en los Estados Financieros tradicionales, pero nos dicen sólo lo que sucedió en el pasado corto o lejano, sus inversiones, etc. y la diferencia es, que nos dice como crear un nuevo futuro basado en la inversión en nuestros clientes, proveedores, empleados, procesos internos, tecnología e innovación.

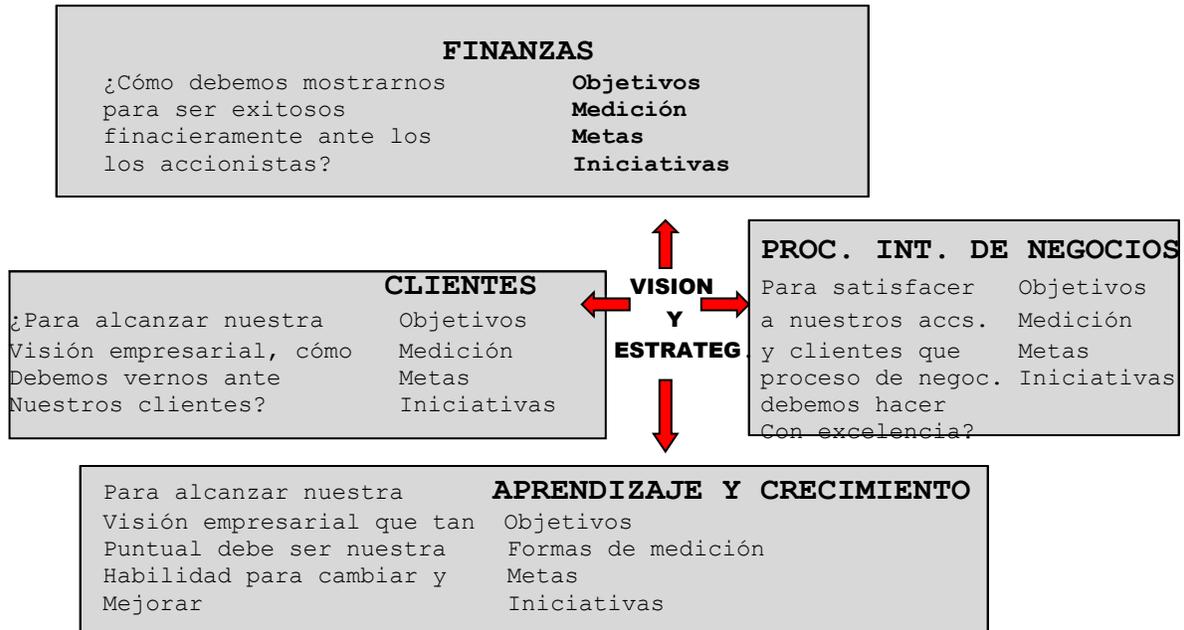
El BS complementa la información financiera para mejoramiento futuro. Los objetivos y estrategias varían de empresa a empresa. Es decir en general se miden 4 campos:

- FINANCIERO
- CLIENTES
- PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO
- APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

EI BS COMO UN SISTEMA DE DIRECCIÓN CORPORATIVA

Muchas empresas han incorporado formas de medición de sus éxitos financieros y no financieros, pero solo por razones de retroalimentación táctica y control a corto plazo. El BS enfatiza que el monitoreo financiero y no financiero, debe formar parte del

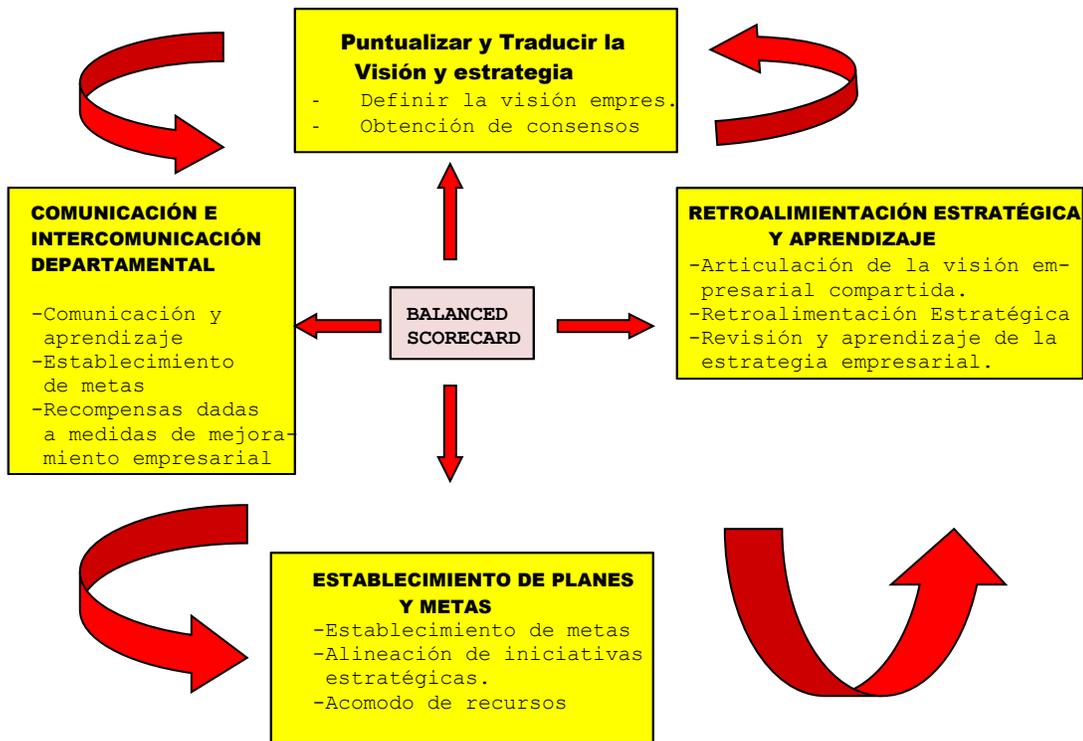
sistema de información para los integrantes de la empresa a todos los niveles. Los obreros deben entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. El BS no es solo una teoría sino que a la teoría la convierte en acción inmediata, basado en un Sistema Estratégico Gerencial



El BS es utilizado para medir la focalización específica en cada elemento de la organización para lograr alcanzar los aspectos críticos de la gestión empresarial, a saber:

- **Puntualizar y traducir la visión y estrategia empresarial. Esto es traducir las unidades estratégicas de negocio en estrategias y objetivos específicos. Para las metas financieras el grupo empresarial debe considerar y enfatizar el crecimiento de mercado, utilidades y flujo de efectivo por generar, pero siempre focalizando a las necesidades del cliente perfectamente identificado en cuanto a segmento, poder adquisitivo, gustos, necesidades, etc.**

THE BALANCED SCORECARD



- **Comunicar y ligar los objetivos estratégicos y formas de medirlos. Esto es, comunicar a toda la organización por medios escritos, boletines, memoranda, videos e inclusive electrónicamente vía Intranet. Por ejemplo, entregas puntuales a los clientes sin errores y en el lugar adecuado. Esto afecta a producción, almacenes, ventas, depto. De embarques, logística, etc. Es decir, unir esfuerzos como un todo. Si los empleados de almacén entienden los objetivos empresariales y sus repercusiones, habrá sin duda cooperación integral.**
- **Formular de planes de negocios, establecimientos de objetivos y alinearlos a las iniciativas estratégicas. Esto es que, los ejecutivos “Senior” deben establecer metas para medir el avance del BS, a uno, tres y cinco años, los cuales al irse cumpliendo, mejorará substancialmente la misión de la empresa.**
- **Por ejemplo puede establecerse que el retorno de la inversión se lleve a cabo en la mitad del tiempo originalmente presupuestado, o bien que se incremente en un 150% las ventas netas en un plazo de 5 años. Para**

alcanzar estas metas empresariales tan ambiciosas, los gerentes deben identificar las metas de cada uno de sus clientes, procesos internos de los mismos, así como el aprendizaje y perspectivas de crecimiento. Estos elementos provienen de diferentes fuentes, pero principalmente es recomendable la comunicación continua con los clientes, conociendo sus puntos de vista como empresas. ¿Qué tipo de calidad de productos esperan recibir?, ¿En qué momento?, ¿Con qué costos?, etc.

De hecho la planeación y establecimiento de metas gerenciales, permite identificar las variables a largo plazo y cómo identificarlas y actuar sobre ellas. Del mismo modo permite identificar mecanismos y proveer fuentes de recursos para alcanzar las metas. Así también, establecen metas a corto plazo (tácticas), tanto para aspectos financieros como no financieros

- **Enfatizar una de las partes más importantes de la comunicación que es la RETROALIMENTACIÓN así como el aprendizaje continuo. Este es uno de los procesos más innovadores y más importantes del BS. Actualmente los directivos empresariales no tienen un procedimiento para recibir la retroalimentación estratégica y más aún poder cambiar conforme se vaya necesitando la planeación estratégica. Si bien es cierto que mensual, trimestral y anualmente se recibe información financiera y se analizan las cifras contenidas en los E.F. y sus reportes analíticos, más importante aún es, que puedan examinar de cerca el proceso interno organizacional, innovaciones, reacción laboral en su conjunto, sistemas de información y procedimientos en general. Pueden ser comentados y puestas en acción medidas correctivas para que no vuelvan a suceder algún error en el futuro, pero lo mas importante es poner sobre la mesa de discusiones cuales son sus expectativas para el futuro.**

EL PORQUÉ DE LA NECESIDAD DE CONTAR CON EL BALANCED SCORECARD EN LAS EMPRESAS

Existe una máxima administrativa y financiera que dice “Si no lo puedes medir, NO LO PUEDES ADMINISTRAR”. Si las empresas desean sobrevivir y crecer en la ERA DE LA INFORMACIÓN, debe utilizar sistemas de medición empresarial derivados de sus propias capacidades y estrategias particulares.

Desafortunadamente muchas empresas se olvidan de las relaciones profesionales con clientes, de la parte central de los competidores, de sus capacidades organizacionales y de la motivación y medición de los logros por alcanzar, solo se centran en los resultados financieros equivocadamente.

Por ejemplo la empresa XEROX a mediados de los años 70’s, tuvo un monopolio en el mercado de las fotocopiadoras, no vendía sus máquinas, sino que las rentaban y generaba además un buen mark-up, por cada copia fotostática hecha, además de generar otro tipo de mercado, al vender toners y papel (suministros), y esto se logró porque en esa época, no había competidores y el mercado por tanto era de clientes cautivos. Sin embargo, nunca tomaron en cuenta el punto de vista de los clientes, los cuales, en su gran mayoría, estaban descontentos por los altos costos, pero era cierto también que necesitaban máquinas de mejor calidad y más rápidas.

Entonces fue cuando los japoneses pusieron en el mercado otras máquinas, por demás competitivas, en calidad y aún mejores que la Xerox, pero con costos mas bajos y con la posibilidad de ser adquiridas, y así fue Xerox perdió gran parte del mercado, al solo basarse en indicadores financieros y no tomar en cuenta todo lo que se ha expuesto hasta ahora del BS.

Las Misiones o Credos empresariales dicen por ejemplo: “....para ser la más exitosa empresa de aerolíneas” o bien “...para ser la mejor y más prestigiada institución financiera del mercado internacional”

Es verdad que deben ser motivantes e inspiradoras dichas misiones empresariales, pero, cómo “aterrizar” dichos conceptos a la organización y lograr que una idea se convierta en hechos concretos “.., to make it happen” (lograr que suceda o se convierta en realidad esta idea)

El BS traduce la misión y estrategia empresarial en objetivos concretos y formas de medición organizados en 4 elementos, como ya he comentado:

- 1) Financieros, 2) Clientela, 3) Proceso Interno de Negocios y 4) Aprendizaje y Crecimiento. La suma de estos 4 elementos han logrado que se dé el éxito empresarial en los EUA y sus subsidiarias en el mundo y ahora en México. La interacción de estos 4 elementos, permiten equilibrar los planes a corto, mediano y largo plazo (Empresas que lo aplican GMM – Wall Mart, etc)

CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO ENFOCADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE



FORMAS DE MEDICIÓN EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Las empresas que han adoptado el sistema BS han tenido para empezar dos tipos de tareas:

Elaboración del programa de trabajo del BS

Poner en práctica dicho programa BS

Por ejemplo Rockwater es una empresa de construcción internacional y sus principales clientes sobre empresas petroleras. La dirección de la empresa se encuentra ubicada en Aberdeen, Escocia, factura mas de 4 mil millones de dólares y una

de sus oficinas más importantes está situada en Dallas, Texas. Nació en 1989 por la coinversión de una empresa escocesa y otra alemana y su Director-Gerente es Norman Chambers quién ha puesto en práctica el sistema BS desde 1992 unificando la nueva cultura y filosofía de operación y ser competitivos en calidad, seguridad y una nueva cultura de valor agregado hacia su clientela. Esta puesta en práctica ha duplicado las utilidades en corto plazo y al igual que ella otras empresas multinacionales han tenido el mismo éxito.

PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Los objetivos financieros han sido tradicionalmente base para efectuar mediciones en todas las áreas del BS. Cada monitoreo financiero debe tomarse interrelacionado con el resto de la empresa para medir la causa-efecto. El sistema provee información histórica de la estrategia, planeación a largo plazo, conexión con los objetivos empresariales, que a su vez se ligan con todas las acciones prácticas que deben ser tomadas en el proceso financiero, mercadeo, procesos internos y finalmente de conocimiento de los empleados. Sin embargo muchas empresas utilizan equivocadamente para todas sus Divisiones y Unidades de Negocio los mismos objetivos financieros. Por ejemplo, a cada unidad de negocios se le exige obtener el mismo 16% de retorno de la inversión, siendo que cada una de ellas, son totalmente diferentes.

Normalmente tres factores comunes que se buscan son:

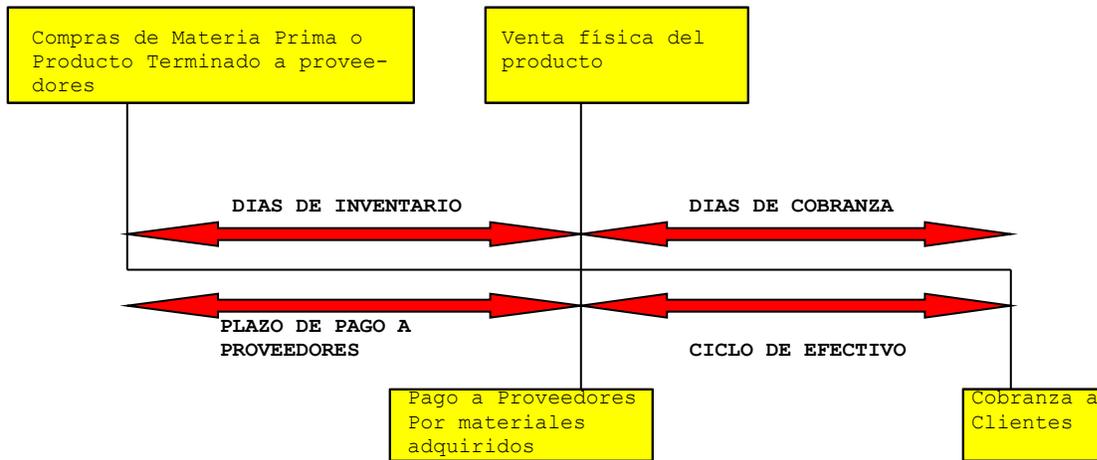
- 1) Crecimiento en los ingresos
- 2) Reducción de Costos, mayor productividad
- 3) Utilización al 100% de la capacidad instalada y estrategias de inversión.

THE BALANCED SCORECARD

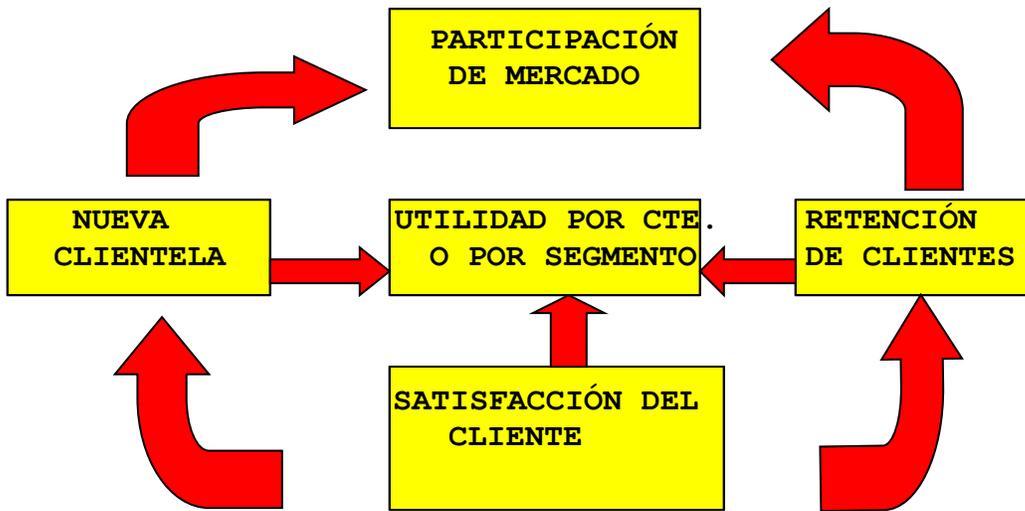
| AGENDA ESTRATÉGICA | | |
|---|--|--|
| INGRESOS Y CRECIMIENTO | REDUCCIÓN DE COSTOS Y MEJORAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD | UTILIZACIÓN ADECUADA AL 100% DE LOS ACTIVOS EMPRESARIALES |
| Incremento en ventas por Segmentos de mercado, en Productos, servicios y Nuevos clientes | Ingreso por empleado Costo de Vta. vs competencia Reducción de Costos Indir. s/base de % sobre ventas | Inversión (% s/Ventas Netas) |
| Compartir clientes Cruce de Ventas % de ingresos de nuevas cuentas | C. de Vtas. Vs. Competencia Reducción de Costos Indir. s/base de % sobre ventas | Razones y proporciones de Capital de Trabajo (flujos de caja) |
| Productividad generada Por líneas de producto Y por clientes. Porcentaje de clientes Que no generan utilidades | Costos Unitarios (ya sea por unidad o por transacción) | Cobranza adecuada |

THE BALANCED SCORECARD

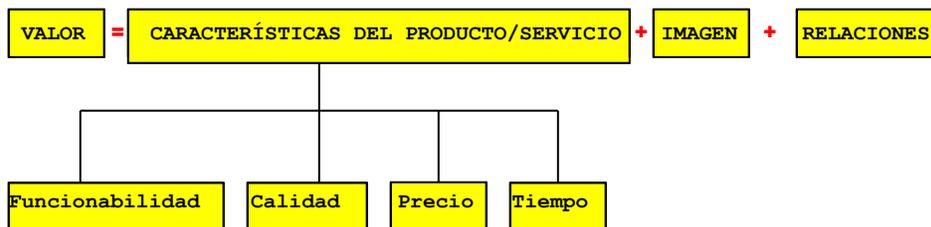
CICLO DE FLUJO DE EFECTIVO



BS APLICADO A CLIENTES



PROPUESTA DE VALOR AGREGADO AL CLIENTE



La **imagen y reputación** son aspectos intangibles que son básicos para atraer a nuevos clientes. Se utilizan publicidad y calidad en los productos y servicios para conservar cautivo al cliente y que inclusive cuando el cliente mencione a la empresa lo haga con orgullo.

TIEMPO

Es hoy por hoy la herramienta más importante de los negocios, rapidez en respuesta, rapidez en información, combinada con calidad y exactitud.

CALIDAD

Es otro de los factores que construye o destruye a las empresas y se mide por incidencias o por defectos.

PRECIO

Para poder asignar los precios, hay que ser competitivos, con buena calidad y con buen servicio.

PLANTILLA LABORAL/FACTOR HUMANO/CAPITAL HUMANO

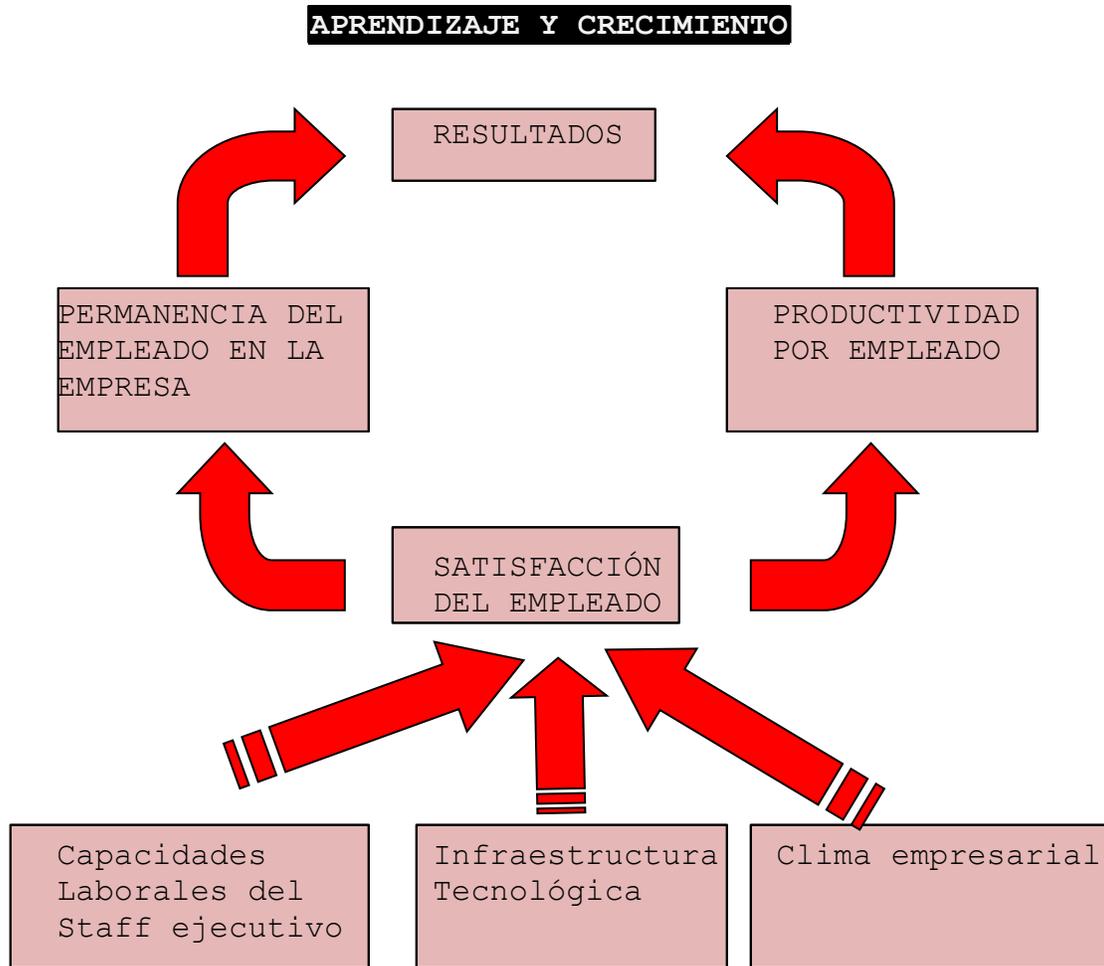
Uno de los más dramáticos cambios en la administración de los negocios durante los últimos 20 años ha sido el papel que juegan los empleados de una organización.

En la actualidad casi todas las funciones han sido automatizadas o computarizadas y han sustituido a las labores repetitivas de producción por dar un ejemplo, consecuentemente siendo uno de los activos mas importantes de las empresas se proponen los siguientes cursos de acción, para medir la parte neurálgica laboral:

Satisfacción del empleado

Permanencia del empleado en la empresa

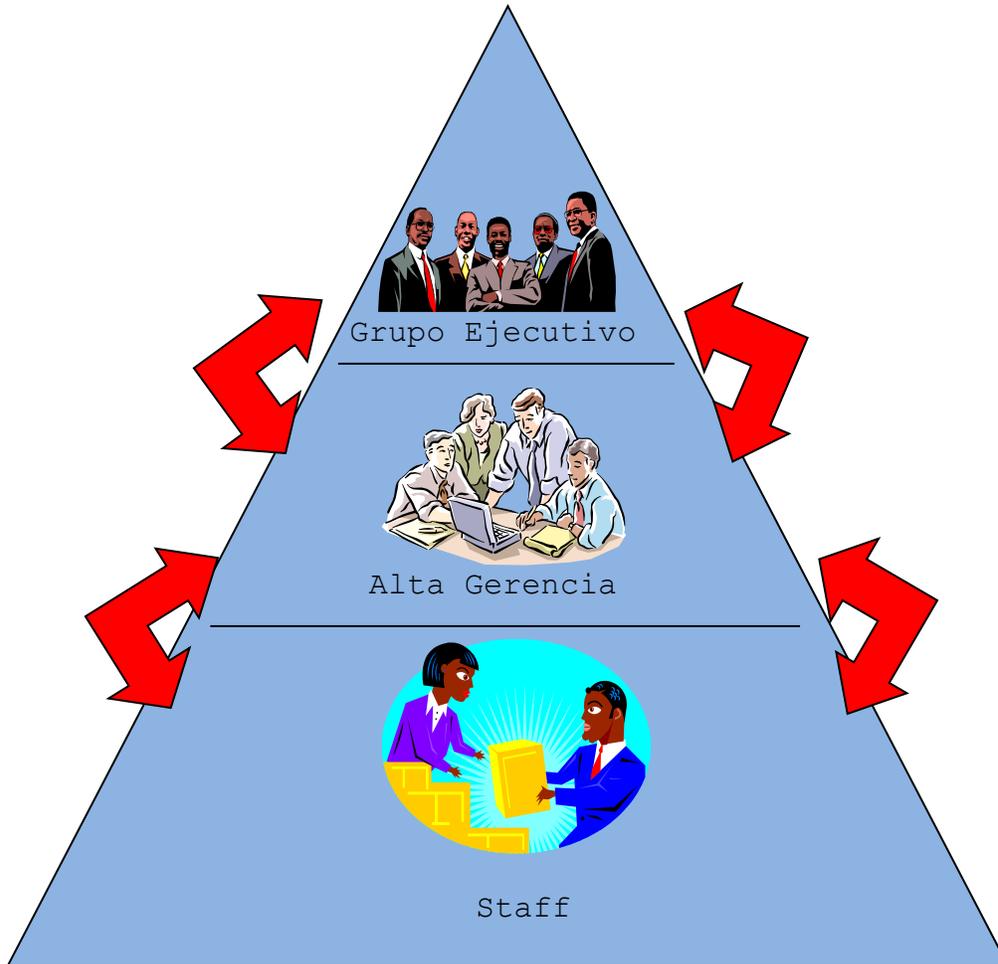
Productividad por empleado



Por ejemplo, la satisfacción del empleado se mide por los siguientes elementos primarios, no excluyentes:

- 1) Involucrar al empleado en la toma de decisiones**
- 2) Reconocimiento personal por un buen trabajo realizado**
- 3) Tener suficiente acceso a la información necesaria para que pueda desarrollar sus actividades satisfactoriamente.**
- 4) Motivarlo a que sea creativo y tenga iniciativa.**
- 5) El staff ejecutivo debe darle el suficiente apoyo en sus funciones.**

6) Satisfacción total con políticas empresariales.



El papel de la dirección es establecer claramente el concepto del BS para poderlo comunicar al resto de la empresa. Asegurarse de que el personal lo entiende y lo acepta o bien recibir sugerencias.

Cada gerente deberá aplicarlo según sus circunstancias a su departamento sin desvío del plan original.

Los gerentes deberán darle seguimiento al plan

Los gerentes deberán desarrollar y ejecutar planes de acción para la implementación del plan en cascada.

El papel de los empleados es comunicar el contexto, planes organizacionales e iniciativas personales, previa autorización si hay cambios importantes al plan original.

Poner en marcha el Plan BS a través de explicar que es el BSC, como será utilizado, en qué consiste su aplicación práctica, qué pasos se seguirán y en qué momento.

1) El plan de utilidades

Implementar en cascada la definición de los objetivos financieros De la base hacia la Dirección establecer los elementos de los indicadores no financieros.

2) Congruencia con los objetivos personales.

Cada empleado deberá establecer una estrategia congruente con el objetivo general de la empresa y cuál sería su impacto en los factores de medición de BSC

Definición de las metas personales que serán negociadas en cada gerencia o división.

CONEXIÓN DEL BSC CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PARTICULAR

El sistema BSC necesita cuando menos una mezcla de 15 a 25 variables de aspectos financieros y no financieros. Se dará entonces la historia financiera y no financiera la cual se basará en una mejoría del negocio con una plataforma de relaciones de causa-efecto. De tal forma este sistema nos dirá el desenvolvimiento de la estrategia y una retroalimentación de los objetivos alcanzados y su interconexión entre ellos.

IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN EL PROGRAMA GERENCIAL

